

---

## Janusz Bąk

Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki, Instytut Ekonomii, Socjologii i Filozofii  
januszbak@pk.edu.pl

## Grzegorz Baran

Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
g.baran@uj.edu.pl

# Empatyzacja w myśleniu projektowym źródłem słabych sygnałów dla działań przedsiębiorczych

## Empathizing in Design Thinking as a Source of Weak Signals for Entrepreneurial Activity

**Abstract:** The aim of this paper is identification of the relationship that can arise between design thinking and market opportunities recognition. It occurs mostly at the empathizing phase in which an attempt is made to enter the perspective of the end user. Searching for solutions to identify weak signals seems to be one of the key tasks in today's turbulent environment. Design thinking seems to offer the right solutions to support these actions.

**Key words:** design thinking, empathizing, weak signals, opportunity, entrepreneurship

## Wstęp

We współczesnym świecie rozwijanie zdolności do podejmowania działań przedsiębiorczych i wprowadzania na rynek innowacyjnych rozwiązań akceptowanych przez użytkowników wymaga budowania kompetencji do rozpoznawania sygnałów rynkowych, które z wyprzedzeniem czasowym poinformują o kierunkach zmian (otoczenia, potrzeb, preferencji, wartości, trendów) i okazjach rynkowych. Z jednej strony mamy otoczenie podda-

wane ciągłym turbulencjom, z drugiej strony organizacje, które chcąc co najmniej utrzymać swoją pozycję rynkową, muszą identyfikować i eksploatować szanse, zmieniając je w okazje do transformacji w sprzedawalne rozwiązania. Jest to zadanie trudne, gdyż wiąże się z właściwym identyfikowaniem potrzeb użytkowników, tych wyrażanych *explicit*e i ukrytych, oraz zdolnością do wykreowania lub utrwalenia ich w procesach marketingowych, odnoszących się do oferowanych na rynku rozwiązań. O skali trudności i strategicznym znaczeniu tego procesu świadczyć mogą przykłady organizacji, które po okresach rynkowych sukcesów, gwałtownie traciły zdolność do rozumienia klientów i szybko traciły swoją pozycję.

W odniesieniu do powyżej opisanych procesów, w obszarze praktyki i teorii zarządzania, poszukiwane są metody, techniki i narzędzia pozwalające z wyprzedzeniem czasowym w stosunku do konkurencji rozpoznawać zmiany oraz przesunięcia w potrzebach i preferencjach. Wynika to m.in. z interpretatywnego i humanocentrycznego wymiaru szans, których trafne rozpoznanie wymaga „wejścia” w sytuację, emocje i doświadczenia użytkownika, któremu chce się dostarczyć wartość w postaci produktów i usług pozwalających na rozwiązanie jego problemów. Interesującym aspektem tych poszukiwań jest myślenie projektowe (*design thinking*), które coraz intensywniej lokowane jest w kontekście przedsiębiorczości, innowacji i szeroko rozumianego zarządzania.

Celem artykułu jest próba wskazania związku, jaki może zachodzić pomiędzy myśleniem projektowym, w szczególności fazą empatyzacji, a działaniami związanymi z rozpoznawaniem okazji rynkowych dla innowacji sygnalizowanych słabymi sygnałami. Poszukiwanie rozwiązań pozwalających na ich rozpoznawanie wydaje się jednym z kluczowych zadań we współczesnej turbulentnej rzeczywistości, a myślenie projektowe właściwym obszarem do identyfikacji skutecznych rozwiązań wspierających te działania.

## Koncepcja myślenia projektowego i perspektywa użytkownika

W różnych obszarach zarządzania, zarówno w wymiarze praktycznym, jak i teoretycznym, pojawiają się odmieniane na różne sposoby pojęcia projektowania i myślenia projektowego. Intensyfikacja praktycznych zastosowań i teoretycznych rozważań wydaje się mieć związek z poszukiwaniem najlepszego sposobu radzenia sobie ze złożoną i dynamiczną rzeczywistością, zmiennymi potrzebami konsumentów, krótszymi cyklami życia produktów i ogromnym rezerwuarem potencjalnych innowacji, a przede wszystkim poszukiwaniem najlepszego sposobu na twórcze rozwiązywanie problemów, łączące w sobie reżim logiczny i otwartość poznawczą.

Abrell [2016, ss. 25–27] wskazuje na powiązania i synergie, jakie pojawiają się pomiędzy myśleniem projektowym, a przedsiębiorczością. W szczególności zwraca uwa-

gę na szanse jako kluczową kategorię dla przedsiębiorczości i źródło innowacji, wskazując na zastosowanie metod i podejścia projektowego do rozpoznawania, jak również kreacji szans. W kontekście przedsiębiorczości wskazuje on na kilka obszarów zastosowań myślenia projektowego. W pierwszej kolejności pisze o tworzeniu i rozpoznawaniu przedsiębiorczych szans i to ten obszar będzie nas interesował najbardziej, bo wiąże się z identyfikacją słabych sygnałów. Wskazuje również na powszechną niejednoznaczność w procesach innowacyjnych, które w momencie uruchamiania zawsze pociągają za sobą ryzyko i niepewność. Podejmowanie ryzyka jest ważnym aspektem przedsiębiorczości. W tym obszarze myślenie projektowe jest często rozważane jako podejście radzące sobie z tak zwanymi problemami złożonymi i otwartymi. Trzeci obszar odnosi się do strategii, której proces tworzenia to wymagające zadanie, obejmujące epistemologiczne korzenie myślenia projektowego, ale również strategii i innowacji, które pomimo różnic mogą być integrowane w celu kreowania skuteczniejszych strategii. Z kolei Kolko [2014, ss. 43–51] integruje myślenie projektowe z marketingowymi procesami rozwoju produktów, wskazując na jego zastosowanie w procesie rozpoznawania sygnałów rynkowych o tendencjach i kierunkach zmian w otoczeniu. Warto też przytoczyć pracę Hassi i Laakso [2011], w której analizowany jest dyskurs, jaki toczy się w obszarze zarządzania w odniesieniu do myślenia projektowego i jego powiązania z zarządzaniem (w szczególności w obszarze innowacji). Autorzy wskazują na istotną wartość, jaką wnosi to podejście do zarządzania jako alternatywne dla podejścia liniowego, analitycznego i ilościowego.

Myślenie projektowe wyrasta z przekonania, że każdy może współuczestniczyć w kreacji pożądanego przyszłości i może stać się elementem procesu, w którym zetknięcie się z trudnym wyzwaniem doprowadzi do jego rozwiązania. Jak pisze Ingle [2014, s. 16]: *design thinking*, czyli myślenie projektowe, to badawcze podejście do rozwiązywania problemów, które zawiera i równoważy analityczne i kreatywne procesy myślowe. Podejście to w centrum swojego zainteresowania stawia człowieka jako końcowego odbiorcę i użytkownika rozwiązań i łączy potrzeby ludzi z tym, co jest technicznie wykonalne, co strategia biznesu dopuszcza, a operacje mogą skonwertować w wartość dla klienta [Brown 2008].

Myślenie projektowe, będące ustrukturyzowanym podejściem do generowania i rozwijania pomysłów, składa się z pięciu faz: empatyzacja, definiowanie problemu, generowanie pomysłów, budowanie prototypów i testowanie [Both 2017]. Sobota i Szewczykowski [2014] zwracają uwagę, że myślenie projektowe jest zarówno metodą, jak i procesem twórczym, a mając na uwadze możliwość uczenia się takiego podejścia, jest również skodyfikowaną techniką. Opierając się na dorobku różnych dziedzin nauki, m.in. filozofii, socjologii, psychologii, inżynierii, będąc metodą i procesem rozwiązywania problemów, jest równocześnie sztuką heurystyczną, czyli „szukaniem nowych możliwości”.

Warto w tym miejscu wspomnieć o atrybutach myślenia projektowego, o których piszą Baeck i Gremett [2011], gdyż wskazują one na spójność tego podejścia z wymaganiami stawianymi przed procesem rozpoznawania okazji rynkowych. Pierwszy atrybut to niejednoznaczność, która prowadzi do akceptacji niejasności i słabego zdefiniowania problemów w momencie ich identyfikacji oraz późniejszej pracy nad nimi. W konsekwencji rozwiązanie problemów może być nieoczywiste i wcześniej niezbrane. Szeroko stosowane jest to podejście do problemów trudnych do rozwiązania (*wicked problems*) z powodu niekompletnych, sprzecznych i zmieniających się wymagań, które są trudne do rozpoznania, dla których nie ma jednego oczywistego rozwiązania czy sztywnych ram jego poszukiwania. Kolejny atrybut to współpraca, czyli zespołowe, angażujące również zewnętrznych ekspertów z różnych dyscyplin, działanie o multidyscyplinarnym charakterze, które jest kluczowe dla dogłębnego zrozumienia trudno definiowanych problemów. Myślenie projektowe jest również konstruktywne, gdyż buduje rozwiązania na istniejących ideach – zamiast je negować, podejmuje próby ich zmiany i doskonalenia, a kluczowy jest krytycyzm konstruktywny. Ciekawość to kolejny atrybut, który wiąże się ze zdolnością do formułowania i zadawania pytań, nawet tych, na które odpowiedzi są już znane. Ciekawość stymuluje ciągle odkrywanie na nowo zgłębianego problemu, tak by nie pozostać na jego powierzchni, na poziomie jego najbardziej oczywistej postaci. Musi być zastosowane również podejście holistyczne, czyli zdolność do widzenia szerszego obrazu i spojrzenia na sytuację z wielu perspektyw, we wzajemnym powiązaniu z innymi kwestiami, gdyż problemy złożone wymagają całościowego podejścia, w tym, jeżeli nie przede wszystkim, koncentracji na użytkowniku w różnych jego aspektach. Myślenie projektowe jest również iteracyjne, gdyż składa się z cykli, w ramach których nowe informacje uruchamiają ponowną analizę i formułowanie rozwiązań. Nie ma charakteru linearnego, ale jest sekwencją pełną sprzężeń i pętli zwrotnych. Myślenie projektowe pozbawione jest wreszcie w pewnych fazach ocen wartościujących, co ma służyć koncentracji na pomysłach i ich generowaniu. Żadne pomysły nie powinny być odrzucane, gdyż nawet te niepasujące mogą być inspiracją dla nowych idei. Projektanci muszą się również charakteryzować otwartością umysłu i podejściem eksperymentalnym, gdyż niestandardowe pomysły są pożądane w myśleniu projektowym. I wreszcie empatia, jako atrybut związany ze zdolnością do zrozumienia rzeczy z punktu widzenia człowieka, w ramach humanocentrycznego, głębokiego zrozumieniem perspektywy użytkownika.

Tradycyjne podejście do projektowania wiązało się z perspektywą estetyczną doświadczonych użytkowników, z parametrami technicznymi rozwiązań, jednak w nowym, szerszym podejściu w ramach myślenia projektowego chodzi o wyjście poza te ramy i urealnienie innowacyjnych pomysłów, poprzez ich przeprowadzenie przez specyficzny proces równoważący trzy czynniki takie jak: ludzie (pożądane rozwiązania), aspekty

techniczne (wykonalny pomysł) i biznes (opłacalne rozwiązanie) [Kelly i Kelly 2015, s. 37].

Odkrywanie i tworzenie okazji do innowacji znajduje się w centrum działań przedsiębiorczych, w których myślenie projektowe wyłania się jako sposób ujmowania aktywności innowacyjnej i kombinowania jej z humanocentrycznym podejściem projektowym, dając potężny potencjał do odkrycia i kreowania okazji rynkowych [Abrell 2016, s. 27].

## **Słabe sygnały inicjatorem działań przedsiębiorczych**

Rozumiejąc za Stevensonem i Timmonsem przedsiębiorczość jako poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie szans [Glinka i Gudkova 2011, s. 11], możemy mówić o działaniu przedsiębiorczym, które prowadzi do odkrywania i implementowania innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorczość pełni, zwłaszcza w warunkach dzisiejszego turbulentnego otoczenia, szczególną funkcję, gdyż takie warunki, jak nigdy wcześniej, wymagają rozpoznawania szans i zagrożeń oraz twórczego organizowania i rekonfigurowania posiadanych oraz możliwych do pozyskania zasobów, w celu utrzymania i budowania pozycji konkurencyjnej.

W tym procesie kluczowa staje się obserwacja otoczenia pozwalająca na identyfikację sygnałów, będących wskaźnikami zachodzących czy potencjalnie możliwych zmian. Sygnały te, różniąc się ilością i jakością zawartych informacji, oferują całkowicie nowe idee, innowacje lub nowy sposób myślenia, mogą brzmieć śmiesznie, dziwnie i wywoływać konfuzję u odbiorcy. Wraz z upływem czasu może się okazać, że początkowo słabe sygnały były pierwszymi oznakami (symptomami) przemian, ale nie zawsze są kluczem do tych zmian [Hiltunen 2007]. Słabe sygnały to prospektywne oznaki, które, posiadając nieostre pole semantyczne, są nośnikami komunikatów i przenoszą informacje o określonych atrybutach obiektu. Możliwość ich wykorzystania w działaniu to kwestia możliwości „wyostrzenia” ich pola semantycznego. Słabe sygnały odbierane dzisiaj stanowią mogą źródło informacji o przyszłych zmianach, bo stanowią ich oznaki, które trzeba w dalszym procesie precyzować i uszczegóławiać. Krytyczne w tym procesie jest zarówno postrzeganie, jak i interpretowanie. W tej perspektywie organizacja powinna być systemem interpretującym, w ramach którego pracownicy pozyskują informacje o obecnych lub potencjalnych zmianach, analizują je w celu identyfikacji kluczowych szans i zagrożeń oraz podejmują na ich podstawie działania. Otoczenie, które charakteryzuje się turbulencją i implikuje niepewność sytuacji decyzyjnych, wymaga tworzenia mechanizmów informacyjnych, pozwalających na detekcję zdarzeń i obiektów relewantnych dla przetrwania organizacji. Jednostki pozyskują informacje z otoczenia i dokonują ich interpretacji, następnie dzielą się swoimi spostrzeżeniami i schematami interpretacyjnymi, by w końcu konstytuować znaczenie podzielane. Zgoda co do indywidualnych spostrzeżeń i interpretacji

może nie występować, ale właśnie nić koherencji występująca pomiędzy nimi jest tym, co charakteryzuje organizacyjną interpretację. Jednostki na różnych poziomach organizacji są zaangażowane w zbieranie informacji i zasilają nimi procesy informacyjno-decyzyjne. Interpretacja jest procesem translacji zdarzeń, rozumienia, nadawania znaczenia i tworzenia schematów interpretacyjnych. Przy czym należy zwrócić uwagę, że postrzeganie i interpretowanie zachowań, emocji, kierunków zmian preferencji klientów i użytkowników, czy to aktualnych, czy potencjalnych, zajmuje szczególne miejsce, gdyż to ich rozpoznanie może w pierwszej kolejności uruchomić działania przedsiębiorcze, prowadzące do innowacyjnych rozwiązań.

Gromadzone przez organizację i jej członków dane pochodzą z różnych źródeł i zawarte w nich informacje charakteryzują się różną zdolnością do przekazywania komunikatów, co definiuje ich różną intensywność informacyjną (*information richness*) [Daft i Lengel 1986], która stała się podstawą refleksji nad wykorzystaniem źródeł informacji na potrzeby ich pozyskiwania. W tym kontekście dowiedziono empirycznie relacji, jaka ujawnia się pomiędzy wykorzystywanym medium a efektywnością komunikacji w różnych kontekstach sytuacyjnych. Rodzaj wykorzystywanego medium informacyjnego wpływa na znaczenie przekazywanej informacji. Organizacje balansują użyciem źródeł informacji o różnej intensywności, które charakteryzują się różną zdolnością do przekazywania komunikatu i zmiany schematów interpretacyjnych w określonym przedziale czasowym, to jest do zmiany albo dostarczenia istotnego nowego zrozumienia. Media komunikacyjne różnią się zdolnością do przekazywania informacji, a ich charakterystyka fizyczna ogranicza zdolność do przekazywania rodzaju, zakresu i ilości informacji. Ich intensywność informacyjna zależy od zdolności do komunikowania zróżnicowanych sygnałów i zdolności do generowania natychmiastowej informacji zwrotnej. Źródła informacji możemy zatem sklasyfikować w czterech obszarach: zewnętrzne – personalne (m.in. klienci, konkurenci, stowarzyszenia biznesowe, władza, eksperci, konsultanci), zewnętrzne – niepersonalne (m.in. gazety, periodyki, publikacje rządowe, media, wydawnictwa stowarzyszeń branżowych), wewnętrzne – personalne (m.in. współpracownicy, podwładni, menedżerowie) i wewnętrzne – niepersonalne (m.in. memoranda, raporty, studia, analizy). Najintensywniejszym medium komunikacji jest rozmowa bezpośrednia („twarzą w twarz”), ponieważ pozwala na uzyskanie natychmiastowej informacji zwrotnej, przekazuje zróżnicowane sygnały i wykorzystuje różnorodność języka. Na przeciwnym biegunie znajdują się sformalizowane raporty liczbowe jako najmniej intensywne informacyjnie, ponieważ niosą ograniczony zbiór sygnałów. Zestawiając niepewność otoczenia i źródła informacji strategicznych, mogących być nośnikiem słabych sygnałów, wskazać należy na konieczność zwiększania ilości wykorzystywanych informacji niesionych przez media intensywniejsze informacyjnie poza organizacją, które umożliwią integrację pozyskiwanych nowych informacji strategicznych z nowymi interpreta-

cjami. Najbardziej pożądanymi źródłami informacji strategicznych są źródła zewnętrzne – personalne, a najmniej wewnętrzne – niepersonalne [Hiltunen 2007].

Mając na uwadze pożądane, intensywne źródła informacji, jak również konieczność interpretacji i wyostrenia pola semantycznego słabych sygnałów, tak by móc je transformować w sprzedawalne rozwiązania, właściwym wydaje się zbliżenie do klienta, użytkownika i próba rozpoznania zarysowanych we wstępie tendencji w zakresie jego pragnień, potrzeb, preferencji. To z kolei wymaga takiej perspektywy, która „wczuje” się w jego rolę, a tu właściwe jest myślenie projektowe wraz z empatyzacją.

## **Rola i miejsce empatyzacji w procesie identyfikacji słabych sygnałów**

Myślenie projektowe w ujęciu procesowym rozpoczyna się od empatyzacji, która jest jego kluczowym elementem. Jest ona konsekwencją umiejscowienia człowieka w centrum i próbą wejścia w perspektywę użytkownika. Chodzi o zrozumienie sposobu, w jaki ludzie działają, ich fizycznych i emocjonalnych potrzeb, sposobów myślenia o świecie i rzeczach dla nich istotnych. Projektanci, którzy wykorzystują ten sposób myślenia, zorientowani są na poznanie i interpretację perspektywy użytkownika i problemów, z którymi się zmagają, aby w ten sposób zrozumieć jego sposób postrzegania i interpretowania otaczającej rzeczywistości. Empatyzacja to rozumienie uczuć, myśli i nastawienia innych osób, niezbędne dla rozwinięcia komunikacji, interakcji i zrozumienia wrażeń doświadczanych przez użytkowników i klientów [Kimbell 2011, s. 294].

Pojęcie empatii spotykać możemy w odniesieniu do psychospołecznego funkcjonowania człowieka i w tym obszarze autorzy definiują ją jako: „zdolność do postawienia siebie na miejscu drugiej osoby i odbierania w podobny sposób zachodzących wydarzeń, oraz odczuwania podobnych emocji” [Aronson i inni 1997, s. 461] czy „wczuwanie się w stany psychiczne, motywacje, zamiary innych, co ma szansę powodzenia, ponieważ repertuar ludzkiej psychiki jest typowy i podobny dla wielu ludzi” [Sztompka 2002, s. 64]. Jest ona zdolnością postawienia się w pozycji drugiej osoby, rozumienia i odczuwania tego, co doświadcza i postrzega z perspektywy jej ram odniesienia. Goleman [1999, s. 440], bazując na pojęciu empatii, wprowadził koncepcję inteligencji emocjonalnej, lokując ją m.in. w kontekście przedsiębiorczości i innowacji w następujący sposób: „empatia wkroczyła do działów badawczo-projektowych zakładów przemysłowych. Badacze przyglądają się konsumentom używającym wyrobów firmy – w domu lub w pracy – zupełnie tak, jak antropolodzy obserwują zachowania ludzi należących do innej kultury. Ten wgląd w świat konsumenta pozwala na lepsze zrozumienie jego potrzeb i oczekiwań niż może dać typowy przegląd badań rynku. Takie bezpośrednie wejrzenie w życie klienta, połączone z otwarciem firmy na zmiany, jest środkiem znakomicie służącym

innowacjom (...). Zdolność odczytywania zapotrzebowania rynku oznacza empatię dla klientów i zaprojektowanie produktu, który zaspokoi ich potrzeby". Zatem, jak wskazuje Brown [2016], w empatyzacji nie chodzi o generowanie nowej wiedzy, testowanie hipotez, czy walidację naukowych teorii, ale o translację obserwacji w zrozumienie produktów i usług, które poprawią życie człowieka i zdobycie poznawczego wglądu empatycznego, np. poprzez prototypizację doświadczeń [Gasparini 2015].

Pamiętając o humanocentrycznej perspektywie myślenia projektowego, empatyzacja realizuje się poprzez obserwację życia i działania użytkowników w kontekście ich środowiska w realnych sytuacjach, angażowanie się w ich zrozumienie, wchodzenie w interakcję i komunikację w zarówno planowy, jak i spontaniczny sposób, immersję w ich doświadczenia. Empatia jest nawykiem mentalnym, który przesuwając nas poza myślenie o ludziach w kategoriach obiektów badawczych w stronę ich zrozumienia w odniesieniu do trzech wymiarów: funkcjonalnego, poznawczego i emocjonalnego. Realizując ten etap myślenia projektowego, do dyspozycji mamy cały zestaw narzędzi zarówno uniwersalnych, czyli metod, technik, narzędzi poznania rzeczywistości pochodzących z innych obszarów (m.in. wywiady ustrukturyzowane, wywiady zogniskowane, obserwacje zachowań, badania terenowe, etnografia), jak i specyficznych, wypracowanych na gruncie myślenia projektowego (m.in. mapy empatii, diagramy wpływu, matryce motywacji). Nie jest to zamknięty katalog narzędzi, bo, jak piszą Sobota i Szewczykowski [2014], myślenie projektowe jest otwarte „zgodnie z ideami pragmatyzmu – na wszystkie inne techniki, jeśli tylko udowodnią one swoją przydatność i skuteczność”.

Empatyzując możemy uchwycić fizyczną manifestację doświadczeń użytkownika, a to pozwolić może na interpretację niematerialnych znaczeń tych doświadczeń. Kluczowa jest diagnoza i identyfikacja „ukrytych motywacji”, które mają wpływ na zachowania i wybory ludzi, a także umiejscowienie ich w ograniczeniach i warunkach rynkowych oraz technologicznych. W konsekwencji poprzez wgląd w ich zachowania możemy odkryć tendencje, zmiany, nowe myśli, które uruchomią działania przedsiębiorcze i doprowadzą do innowacyjnych rozwiązań. Ta materialna i niematerialna manifestacja doświadczeń jest silnym wskaźnikiem ich głębokich przekonań o sposobie funkcjonowania świata. Stają się one słabymi sygnałami, przesłankami, w którą stronę powinny podążać rozwiązania, gdyż stanowią oznakę ich preferencji i potrzeb, mniej lub bardziej jednoznacznie określonych.

Definiowane, w odniesieniu do wczesnego rozpoznania słabych sygnałów, oczekiwania w stosunku do osób i organizacji dotyczą w głównej mierze postrzegania i interpretowania informacji poprzez budowanie swoistej kultury zorientowanej na uważne skanowanie otoczenia w poszukiwaniu okazji do innowacji. W tym znaczeniu myślenie projektowe może jako schemat myślenia, proces czy zestaw narzędzi znaleźć zastosowanie do rozwiązywania tak zarysowanych problemów organizacji. Poprzez głęboką



empatii z użytkownikiem redefiniowanie i otwarte podejście do problemów, ideację, prototypowanie czy wreszcie testowanie, wspierać może identyfikację i transformację słabych sygnałów w innowację.

W proces obserwowania zachowań ludzi i wnioskowania powinni być zaangażowani wszyscy członkowie organizacji. Zwiększa to spektrum odbieranych sygnałów i informacji, jak również wielość schematów interpretacyjnych, które w odniesieniu do złożonych i otwartych problemów, niepoddających się jednoznacznej interpretacji, mogą być kluczowe dla wyostrenia ich pola semantycznego. Rozpoznanie tych sygnałów i opisu tej kategorii doświadczeń wymaga użycia innego, bardziej opisowego języka, a warstwa emocjonalna powinna zyskać tyle samo uwagi, co użyteczność i funkcjonalność. Jak pisze Kolko [2016]: „w organizacjach (...) rozważają, czy decyzja biznesowa lub przyjęta interpretacja rynkowych szans pozytywnie wpływają na doświadczenia użytkownika (...). Zapewnianie wspólnych doświadczeń to nie tylko mantra projektantów, marketingowców i strategów (...)”.

Innowaczazaczynasięodempatii,którapozwalanadogłębnezrozumieniepotrzebuzytownika. Nie rozstrzygając, czy przedsiębiorcze szanse są kreowane, czy rozpoznawane, z całą pewnością można stwierdzić, że szanse są centralnym punktem przedsiębiorczości i sercem innowacji. Z kolei w myśleniu projektowym w fazie empatyzacji ważne jest odkrywanie nieujawnionych potrzeb i informacji trudnych do pozyskania przez innych. W tych obszarach należy upatrywać synergii i łącznika pomiędzy myśleniem projektowym i rozpoznawaniem szans rynkowych wskazywanych przez słabe sygnały.

## **Uwagi końcowe**

Turbulentne warunki otoczenia i skomplikowane relacje pomiędzy organizacją i otoczeniem stawiają ją w obliczu zmian o strategicznym znaczeniu, które niejednokrotnie stanowią zaskoczenie. Nie musi tak jednak być, gdyż w większości przypadków zmiany te są poprzedzane sygnałami, które wskazują na ich pojawienie się w przyszłości, a zatem umożliwiają ich antycypację i przygotowanie się. Sygnały te są nośnikami określonych informacji, które w drodze interpretacji zamieniane są w komunikaty wskazujące na ich znaczenie. W ramach procesów strukturalizacji i nadawania znaczenia sygnały transformowane są w wiedzę i w tym obszarze należy postrzegać ich użyteczność – stanowią źródło wiedzy o rynku, kliencie, użytkownikach. Z powodów strategicznych, umożliwiających rynkowe wyprzedzenie konkurentów, oferując przed nimi na rynku rozwiązania, ważne są te sygnały, które są słabe, mają nieostre pole semantyczne i stanowią oznakę zmian. Ich identyfikacja i analiza jest trudna, bo są fragmentaryczne, niejednoznaczne, rozproszone, jakościowe, niepełne i wymieszane z szumami. Zdolność do percepcji słabych sygnałów związana jest z zakresem obszaru postrzeganej rzeczywistości i zależy od systemu istotności obserwatora, a postrzegane obszary otoczenia są różne dla różnych

osób. Ich rozpoznanie odbywa się dzięki posiadanemu zasobowi wiedzy, który dostarcza schematów interpretacyjnych, a stopień otwartości na otoczenie determinuje łatwość pozyskania, przetwarzania i wykorzystania informacji. Interpretacja słabych sygnałów związana jest z budowaniem podzielanego znaczenia i ich interpretacją w toku interakcji negocjujących znaczenie przypisane indywidualne. Organizacja podejmuje działanie przedsiębiorcze w kierunku szans i zagrożeń wraz z wypracowanym znaczeniem podzielanym. Jako wsparcie działań identyfikujących i interpretujących słabe sygnały ukazujące się myślenie projektowe ze szczególną rolą, jaką pełni w nim empatyzacja. To humanocentryczne podejście może być wykorzystane do rozpoznawania okazji rynkowych, a pozyskiwana wiedza o kliencie, użytkowniku stanowić może słabe sygnały umożliwiające zaprojektowanie i wprowadzenie innowacji.

W artykule podjęta została próba ukazania płaszczyzny wykorzystania empatyzacji do identyfikacji potrzeb i preferencji użytkowników, których zmiany stanowią swoje słabe sygnały możliwych zmian w tym obszarze. W tym znaczeniu myślenie projektowe możemy uznać z jednej strony za narzędzie, a z drugiej strony za sposób myślenia wspierający te procesy. Będąc metodą służącą rozwiązywaniu złożonych i nieliniowych problemów, skutecznie aplikowane może być do sytuacji związanych z identyfikowaniem słabych sygnałów dotyczących użytkownika i transformowania tych sygnałów w innowacyjne rozwiązania.

## Bibliografia

**Abrell T.** (2016), *Design Thinking in Corporate Entrepreneurship: an Integration and Avenues for Future Research* [w:] W. Brenner, F. Uebernickel (red.), *Design Thinking for Innovation. Research and Practice*, Springer.

**Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M.** (1997), *Psychologia społeczna, serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

**Baeck A., Gremett P.** (2011), *Design Thinking* [w:] H. Degen, X. Yuan (red.), *UX Best Practices – How to Achieve More Impact with User Experience*, McGraw-Hill.

**Both T.** (2017), *The Bootcamp bootleg*, Hasso Plattner Institute of Design, Stanford, [online] <https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg>, dostęp: 28 kwietnia 2017.

**Brown T.** (2008), *Design Thinking*, "Harvard Business Review", No. 86(6).

**Brown T.** (2016), *Zmiana przez design: Jak Design Thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej UW, Wrocław.

**Daft R.L., Lengel R.H.** (1986), *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*, "Management Science", Vol. 32, No. 5.

**Gasparini A.A.** (2015), *Perspective and Use of Empathy in Design Thinking* [w:] *ACHI 2015: The 9th International Conference on Advances in Computer-Human Interactions*, Lisbona, Portugalia.

**Glinka B., Gudkova S.** (2011). *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa.

**Goleman D.** (1999), *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań.

**Hassi L., Laakso M.** (2011), *Design Thinking in the Management Discourse: Defining the Elements of the Concept* [w:] *18th International Product Development Management Conference, Innovate Through Design*, 5–7 czerwca 2011, Delft, Holandia.

**Hiltunen E.** (2007), *The Futures Window – a Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees' Futures Thinking in Organization*, Helsinki School of Economics, "Working Papers", W-423, April.

**Hiltunen E.** (2007), *Where Future-Oriented People Find Weak Signals?*, "FFRC-Publications", No. 2.

**Ingle B.R.** (2014), *Design thinking dla przedsiębiorców i małych firm*, Helion, Gliwice.

**Kelley D., Kelley T.** (2015), *Twórcza odwaga*, MTBiznes, Warszawa.

**Kimbell L.** (2011), *Rethinking Design Thinking: Part I*, "Design and Culture", No. 3(3).

**Kolko J.** (2016), *Projektowanie ujawnia potencjał*, „Harvard Business Review Polska”, nr 156, luty.

**Kolko J.** (2014), *Well Designed: How to Use Empathy to Create Products People Love*, HBR Press.

**Sobota D.R., Szewczykowski P.** (2014), *Design thinking jako metoda twórczości*, „Filo-Sofija”, nr 14(27).

**Sztompka P.** (2002), *Socjologia*, Znak, Kraków.